

## Přepis nahrávky č.1

Transkripce rozhovoru mezi tazatelem a supervizorkou projektu Kraje o zavádění dobrovolnictví do domovů pro seniory a domovů pro osoby se zdravotním postižením.

Rozhovor vedl výzkumník (student) v místě bydliště respondentky.

Rozhovor byl veden polo-strukturovaně, v neformálním duchu.

**Datum realizace rozhovoru:** 12. 11. 2013

**Délka rozhovoru:** 90 min

### Seznam použitého označování:

**T:** tazatel

**R:** respondentka

. krátká pauza v promluvě jednoho mluvčího nebo na hranici promluv

.. střední pauza v promluvě jednoho mluvčího nebo na hranici promluv (zaváhání)

? tázací intonace

! výrazně zvolací intonace

...: označení neukončené věty na konci promluvy jednoho mluvčího

... označení přerušené výpovědi

--- úsek, který se nepodařilo rozluštit

\* nedořečené slovo

*hmm* přítakací responzní zvuk

*emem* nesouhlasný responzní zvuk

*mmm* označení souhláskových hezitačních zvuků

*eee* označení samohláskových hezitačních zvuků

*(se smíchem)* slovo nebo slova pronesená se smíchem

*(odmlčení)* dlouhá a výrazná pauza

() komentář k situaci

### Transkripce:

T: tak možná jenom v krátkosti k tomu o čem by to mělo bejt

tenhle rozhovor bude sloužit ke zpracování mé diplomové práce  
která se bude zaměřovat na téma  
střetávání nebo setkávání kultur.

kultur supervize a organizace

no

.

bude to kvalitativní výzkum

bude o zajímavých momentech v tom projektu

do kterého jsme byli oba zapojeni

zavádění dobrovolnictví do zařízení do domova pro seniory

nebo do domu pro osoby se zdravotním postižením

ten výzkum bude úplně anonymní

nebudu uvádět v jakých zařízeních se ty supervize uváděly

pokud by ses zmiňovala

nebudu uvádět tvoje jméno ani v jakém kraji se to realizovalo

R: hm

T: ale dostal jsem svolení od koordinátorky celého toho projektu

že za ni jako v pohodě

že pokud si to domluvim se supervizorami

tak je to taky v pohodě

hm. tak asi máš k tomu nějakou otázku jestli jsem řekl všechno nebo neřek

R: akorát kraj je jasnej ten je (neuvádím).

T:

No ten je (nevedeno)

R:

(smích)

T:

no by nemusel bejt jasnej když se nezmíní

třeba jako nevíme teď konc v jakém městě děláme rozhovor

no a ten kraj se nemusí zmínit a může to bejt jako prostě...

R:

jo takhle

T:

přeci jenom je těch zaříz\*

R:

no a ani to nechceš jakoby

T:

no myslím si že to není úplně důležitý

že ty ústavní služby jsou. se dají popsat docela podobně

a možná jako i v jiných krajích obsahují podobný rysy

a myslím že to není důležitý v jakém kraji to je

R:

jde o nějakou výpovědní hodnotu spíš

že i když je to kvalitativa že by to mělo mít nějaký náležitosti

ale to je tvoje věc

T:

prostě je to v jednom kraji tady v Čechách

já ti teda děkuji že do toho jdeš

uvidíme jak dlouho nám to zabere

něco třeba kolem hodiny

R:

jasný

T:

ták. můžeš jen tak v krátkosti říci něco o sobě a o svojí supervizní praxi?

R:

no já jsem dělala supervizní výcvik pod časem českou asociací strewerk.

to začlo myslím v roce 2006

T:

hm

R:

to byl ten první výcvik co se tam udělal

končili jsme 2007

bylo to pod Petrem Klímou

no a krom toho že tam byla moje

mateřská cesta do zahraničí jako rodinná dlouhodobější

tak jsem toho zas až tolik nestihla

mám praxi v

.

ve vedení dvou jako týmů dlouhodobě

a pak mám

..

sem supervidovala taky takovej projekt

jenom krátkodobě to bylo asi pů roku pilot

hmm ve státní organizaci pilotování projektu. zavádění

pak mám individuální supervizi začínající poradkyni terapeutce

tak s tou mám kontrakt dlouhoboj

s ní dělám rok

a pak jsem vlastně měla tyhle čtyři jakoby supervizně takže

jako není toho jako ohromný kvantum

T:

hmm

R:

ale myslím si že zase přeci jenom superviduju od roku 2006

že tam jako nějaký vývoj je

že sem

..

no že prostě už jsem schopna něco nabídnout

samozřejmě proti kolegům který supervidujou prostě pravidelně a hodně

ty zkušenosti se sbíraj no

T:

takže tomu rozumím že teď kon v nějakých těch ústavních zařízeních

to byla první zkušenost

první zkušenost s ústavní péčí formou...:

R:

s ústavní péčí jo

T:

hmm

a dá se. v krátkosti říct

v kolika si tam měla v tom projektu zařízení

a eventuelně i jak často ses scházela

takový jako faktický data k tomu

R:

no

T:

kolikrát kolik proběhlo setkáních

R:

no to je docela jednoduchý

já sem. sem se domluvila na čtyři zařízení

T:

hmm

R:

že bych tam vedla tu supervizi.

a. v zásadě se to rozpadlo na dvě půlky

v jednom zařízení se v zásadě nepodařilo nastartovat tu supervizi

T:

aha

R:

eee v jednom zařízení.. eee ta paní o to stála

ale by to tak nešťastně. určený že to byla paní účetní

T:

jo jojo

R:

a hlavně se tam hlavně děly změny

tak vlastně i to vo co...

vona se vopravdu občas o to dobrovolnictví v malý míře starala jo

T:

hmm

R:

ale byly tam změny

a vlastně jakoby to nový vedení to měnilo ten system

takže se vlastně od těch informací dostala

už jako nebyl zájem. někam to přeže vlastně už se nedostane ani k žádnéjm

bylo to prostě takový jako za za zacuckovaný

takže tu sem spíš tak doprovodila v tom

že vona vlastně byla zástupkyně ředitele

pak tu funkci ztratila

tak jsem jí spíš jako do do doprovodila (se smíchem) trošku supervizně  
tam jako jsme se potkali párkrát  
ale k ničemu to nepotř\* pětkrát šestkrát  
ale jo že jsme něco jsme se snažili připravovat

T:

hmm

R:

než se zjistilo že vlastně.

už se nedostane k žádnéjm informacím který se toho týkají

T:

jo jo

R:

no a pak byly dva..

kde.

byly dvě zařízení. kde. ta vůle.. hmm. pro tu supervizi byla vůle docela velká  
v jednom vlastně to dobrovolnictví nebylo vůbec

ve druhym tam.v nějaká míře ale spíš nějaký ty formy těch jako hromadnejch akcí  
kdy tam někdo přijde pomoct jo

a vlastně ještě tam měli canisterapii že tam docházella nějaká paní

ale samostatně iniciativně s pejskama

.takže tobyly dvě zařízení

a tam jsme. nebylo to úplně pravidelný

.ale zhruba jednou měsíčně jsme se potkávali

vždycky na dvě až tři hodiny

protože jak to bylo za prahou tak...

T:

se muselo dojíždět

R:

tak jsem dělala vlastně ty trojhodinovky

a vlastně s obouma dvouma zařízeníma

což vlastně nevím jestli je out of recording (smích)

jsme se domluvili že když je tam ta možnost naplnit těch třicet hodin

myslím že v jedom zařízení jsme naplnili úplně těch třicet

v jedom jsme naplnili prostě ne všechno

že si to prostě předplatěj  
že vlastně v tý spolupráci budeme pokračovat  
bylo to hmm samozřejmě domluvený s těma ředitelema  
který prostě o tom vědeji a souhlasej s tím

T:

a stejně je to jak předpokládám i s tou koordinátorkou

R:

a stejně tak s tou koordinátorkou

ano

.. takže jakoby že vlastně tak se to rozpadlo jako na zkušenost  
kdy to vůbec nešlo

a na zkušenost kdy.. se nějaká práce začala dělat  
půříčemž jedna z nic.. tam teda zase v tom hrálo..  
roli ještě to že. eee

ke konci projektu potřebovali zajistit nějakéj modelovej  
.. případ. kde se to pěkně daří  
takže potom co. můžu mluvit na rovinu?

T:

no jasně

R:

potom co ten projekt co v tom projektu bylo poskytnutý vzdělávání  
který moc. nebyly schopný využít pro to co měli dělat  
jako věci který asi byly zajímavý ale prostě nebyly o zavádění dobrovolnictví  
. potom co měli jako metodickou podporu takovou že ta pani nestíhala  
takže tam jako byla jednou a. tak mmm najednou teda se dozvěděli na konci  
projektu

tady v tom jednom zařízení že teda budou tam ty modelový  
a že vlastně je teda je hrozně podpořej aby vlastně nějaký to dobrovolnictví tam  
zavedli

takže paní metodička opravdu teda začala pracovat víc  
a taky jako mmm víc vo čem ve smyslu nějaký perspektivy  
tý pracovnice že vlastně se má vo co vopřít a že vlastně ta podpora tam byla  
je vidět že potom už je možný tam něco vymyslet no

T:

tak jako že to přišlo ze shora ze vzdělávacího institutu kraje

R:

hmm

T:

přišlo ze shora že jsou vybráni jako modelový a tím pádem se tam něco jako rozzz  
rozjelo víc nějaký proces

R:

hmm

T:

jo jo.

jo. že nějaká změna púřišla ze shora a spíš nějak ne nařízená  
ale.,

R:

tak domluvená

T:

hm. a to bylo jedno z těch...:

R:

kde to fungovalo

T:

kde to fungovalo

a to byl domov pro seniory nebo uspěčko

R:

to bylo uspěčko

ale jinak to bylo přesně že se to rozdělilo přesně jeden a jeden  
do těch dvou

:

T:

takže domov pro seniory a uspěčko

R:

no. nefungující fungující a přitom to uspěčko je ještě tro modelový

T:

hmm hmm

no. ono už je to docela delší dobu co to skončilo ten projekt

. vám ještě nějak dobíhá nějak ta supervize

R:



no. já sem se jsme se domlouvali že uděláme srpen září  
srpen nakonec to bylo vodvolaný září jsem byla v tom úspěchu  
a z toho důchodáku se mi ozvala pani že to te' dka nebylo úplně aktuální  
tak máme dohodu já sem zase nechtěla to přetahovat do nekonečna ale  
jako myslím si že to je zodpovědnost těch supervizantů  
když se na něčem domluvíme aby si tu supervizi vyčerpali  
ale jsem limitovaná tím porodem že jo  
takže jsme se domlouvali že se v průběhu února března ozvu  
a že do června že ještě ty hodiny který máme jako nakontraktovaný (jde o červen  
2014)

a ty můžou využít jestli to využijou nebo ne bude na nich

T:

taková nestandardní nabídka že jo

.. v podstatě pro organizaci můžu mít supervizi zdrarma  
v podstatě po skončení projektu

a je zajímavý že ne třeba každej to využije nebo využít  
jsem se setkal s tím že to třeba nechteli využít

R:

jo

já sem to taky všem jako nenabízela

já jsem to nabízela tam kde mi přišlo že to

. má nějaký smysl

T:

jo že to je nosný aha

.. hmm hmm

~R:

protože.

T:

protože?

v jinejch to...:

R:

protože tam kde sme vlastně se nepodařilo ani

vlastně ten proces tý supervize vlastně nastartovat

jako řešit to jako seminářema nebo něčím jiným že jo

což se tam jako otvíralo

třeba jako zavádění supervize.

mi prostě nepřišlo nějak jako ani ok ani lakavý jako jo

protože jsem ani neměla čas připravovat něco že bych to měla připravený

tak možná

T:

záplatování času nemá cenu

R:

i to kontraktování. když jako mluvili třeba sociální pracovníce o tom jaký ty školení

i by jak mi to přišlo hodně jako nevyjasněný a že by s tím bylo..

sem si říkala sem kontraktovaná na supervizi

takže sem to nabídla tam kde jsem měla pocit kde nám něco klope

T:

jasný hmm

když si jako vzpomeneš kdyžs tam jako přicházela do těch institucí

jaký to bylo nebo s čím ses tam jako potkala

něco. co tě překvapilo nebo zaujalo

R:

víš co mě. jako já bych řekla že...

T:

nebo jak ti v tom bylo?

R:

jako nebylo to špatný většinou tyhleto instituce mají takovej jako způsob jako že tam přideš a provedou tě po tom jako zařízení

je to takový jako. většinou tě provedou i po těch pokojích

protože tam samozřejmě---

jo ale jako s větším či menším. respektem ale vždycky tam nějaký respekt byl

ale myslím si že tím nechci říkat že by jako.. malej jako byl málo ale

vlastně k těm lidem.. mmm.. že.. co je jako zajímavý

že je docela složitý v těch zařízeních jako najít jednu místost kde si člověk může sednout

a pracovat. s tím supervizantem. že je prostě na to nejsou zařízení

aby měli vlastně jako uzavřenou místnost kde se dá pracovat

že sedí třeba v kanclu ve víc lidech že jo

takže na to jsem narážela jako na technickou obtíž

že jsme hledali vlastně místo kde se potkat

T:

hmm

R:

a kde mít prostě ty tři hodiny ten tu možnost pracovat.

a..a..

T:

Jako kdyby vůbec nepočítali s tím že může probíhat něco jako takovej proces kde je potřeba bezpečný prostředí kde člověk nebude rušenej

R:

mmm

historicky se tam nic takovýho nedělo že jo

T:

hmm

R:

no pak sem. na co sem jakoby narazila

to teda musím říct že byla moje.

mě to jako nedošlo na začátku

jako já bych řekla že sem narážela spíš

na limity ze strany toho jako projektu

T:

aha

R:

tak jak to bylo zařízený než jako na straně těch

mmm..mmm. jako ústavu

T:

jo aha

ty si spíš narážela na limity toho projektu

nebo toho nastavení projektu

než na limity toho zařízení

R:

hmm

T:

a v čem to spočívalo nebo co si pod tím představit

R:

no tak limit podle mě zásadní limit

když máš něco supervidovat tak je to nějaká práce že jo

T:

ano

R:

klientská nebo prostě něco co se dělá

a ten projekt říkal

supervidujte prostě zavádění dobrovolnictví

a v těchletech zařízeních supervidujte ty koordinátory

ale prostě mmm ten projekt začal pozdě

takže na to supervidování bylo málo času

mmm ty lidi většinou

nebo mmm procházeli školením který se nevztahovalo

k zavádění dobrovolnictví

bylo spíš tak obecně sociálně právní

bych řekla

T:

hmm hmm

R:

takže vlastně nedostávali jako

vzdělání který by

nebo prostě podklady

nebo informace který by jim v tom pomáhaly

T:

který by se daly aplikovat do praxe

R:

za další součástí měla bejt intenzivní metodická podpora

která ani v jednom z těch zařízeních neprobíhala

T:

metodická podpora

že tam za nima bude někdo dojíždět

jako konzultant

jako metodik

R:

což já jsem nevzala tu roli protože

mmm.. se snažím bejt vopatrná

na to jak mmm ..

na to slejvání těch rolí (v projektu bylo supervizorům nabídnuto být jak supervizorem, tak i konzultantem)

protože si myslím že to není úplně snadný

prostě si to dělám tak abych se v tom vyznala

T:

hmm hmm

R:

a za další sem nikdy žádný dobrovolnictví nezaváděla

tak nebudu brát jako metodika že jo

T:

hmm

no a ono to zní že

pod'te dělat supervizi

máme tady projekt

a sice už je to pozdě

ale jsou na to peníze

je to potřeba vyčerpat

ale není tam co supervidovat

R:

tak

T:

jo

R:

hmm ..

T:

no ale co se to teda jako

jako co to votvívá

nebo co to způsobí

když přijdu někam

kde mě nějak jako čekaj

že jo že se tam bude něco dít

R:

ještě další věc

promiň že ti do toho skáču

je to že ten koordinátor

hmm že jo že ten projekt ovlivnil to že  
koordinátorem byl někdo jmenovanej

T:

ahá

R:

někdy tím ředitelem

což jako nemuselo vždycky úplně

jaks z mý zkušenosti vvyplivalo

že to bya třeba pani účetní

a vůbec ne jako sociálka třeba

nebo.. mmm ženská

kteřá by měla tyhle ty věci na starosti

takže prostě to byl někde třeba

zrovna se mělino vedení takže to prostě

dostala účetní na krk jako

bylo to mmm mmm mmm

dost prostě individuální nebo specifický

pro to každý zařízení

jak si to udělalo

nemělo to žádněj jednotnej klíč

za další ty zařízení vlastně byly

nucený spolupracovat

protože ta podpora byla

ze ---kraje a nejmenovanýho

a tedy zřizovatelem těchle těch zařízení

takže vlastně to bala taková jako

dobrovolně nedobrovolná akce

kdy dostaly nařízeno že tohleto maj dělat

R:

## Ukázka přepisu rozhovoru č. 2

R:

jo..

jo že já sem pak zjistila

že je ta poloha

ale já nevim jestli je to supervize a to

se sebe ptám pravidelně

v různých jako i jiných situacích

kde je ta hranice

jo že ji jako hledám pokaždé znova"

a vždycky znova přijde ta chvíle

kdy si říkám jestli tohle tam ještě patřilo

že jakoby nemám na to jeddnoznačnou odpověď

protože ty různý osobnosti

různý kontexty a pole to znova aktualizují

tu otázku

T:

kultury ještě

R:

no a kultury

ale že tady mi přišlo že vlastně po mně chtějí

víš jako že bych si připravila prostě

jako přinášela tam nějakou formu

jako interaktivní

jako vzdělávání

že si budeme hrát s nějakýma námětama

pracovat ve skupinkách

pak si zformulovat výstupy

jo

že to by bylo to nejpatříšnější tam jo

a to je třeba chvíle kdy jako si myslím že

to není úplně vo supervizi

t:

hmm

R:

jo že je to seminář  
co to třeba supervize je  
nebo já nevím

T:

jo jo  
taková zvláštní potřeba jako zkloubení vlastně  
několika rolí  
že  
nebo nějaký dlouhodobosti  
ale to nevím jestli už nepřekračuju rámec svý diplomový práce  
někdo kdo je z tý komunity nebo  
no to je hypotéza

R:

a když se vrátím k tý supervizi  
tak jako a mým pocitům  
tak nevím jak oni..  
ale určitě sem jako tam minimálně  
jednou dvakrát pocejtila  
kolikrát to teda bude jo  
ale pro mě to hrálo velkou roli  
jako že je to projekt na rok  
nebo na počet sezení  
že tam vlastně nemám možnost rozvoje jo  
jako zjistila jsem že je to něco co  
mě samotnou jako v tý kreativité  
v tý loajalitě k tomu úkoílu nebo  
prostě v tom nasazení  
hodně ovlivňuje  
že sem musela jako si zvědomovat to  
že je to stejně důležitý  
jako práce jinde  
což je jako vo mně primárně samozřejmě  
že sem trošku vzadu jako občas měla vztek



že je to takový nějaký plivnutí  
když jako no  
jo jako že prostě zavádíš tu supervizi  
pak jako někteří lidi přijdou na to že  
je to fajn  
a pak to končí  
kdy mě to od začátku vadilo  
že je třeba něco do čeho  
bych si znova velice rozmyslela  
jestli bych šla  
kdyby to bylo takhle ohraničený  
ve chvíli kdy tam je  
dlouhodobá supervize a oni maj v plánu  
v ní pokračovat a třeba jenom rok z toho  
zaplatí nějaký projekt  
to něco úplně jinýho že jo  
ale kdy je to jako zavádění a oni to  
nemaj v rozpočtu  
a je to pro ně jako výkřik jo  
T:  
a ještě to přichází odjinud  
než z té organizace  
R:  
než z té potřeby  
T:  
i když ta potřeba tam může být  
nevyřešena no no  
R:  
hmm hmm  
jako tam těch dovu kde  
sem vlastně nesupervidovala ty koordinátory  
ale celý týmy  
ku podivu bylo významně pro mě akcentovaný  
od toho zadavatele

ne kraje ale čtvrtýho v trojúhelníku toho ředitele  
tak bylo jako akcentovaný to řízení  
že tam měli věci který se snažili nastavovat  
a ty lidi byli proti a tak  
že vlastně čekali že to zjemní to konfliktní pole  
nebo ty lidi si zanádvaj jinde  
než na těch poradách zaměstnanců  
že to měli jako podporu řízení  
těch změn  
jako takhle hodně jsem slyšela od nich  
že to vnímali

T:

hmm

a to od toho vrcholnýho nebo  
středního menezmentu

R:

hmm hmm

a potom jako bylo těžký ještě  
musela jsem víc než v těch neziskovách mám pocit  
hlídat ten kontrakt  
třeba ty jednoduchá věci jako  
pravidla a přenos informací a tak  
že měli tendenci to vnímat i jako  
mediační prostor  
ahá tak teď sme na to narazili  
tak přizvem tu vedoucí  
nebo zavoláme ředitele  
a pozvem ho sem  
a budem s nim tady o tom mluvit jo  
a nemohla byste mu to říct vy? jo  
jo že to vnímali jako nějakýcho prostředníka  
spíš mediátora než jo  
což jako se trošku třeba taky vnímám  
že může jít za mnou

že se mi nepovedlo úplně jako  
tam dostat tu představu co ta supervize je  
že to skončilo u toho  
že to vnímali jako toho mediátora jo...

(pauza)

T:

no vybavuješ si kde sme skončili?

R:

ses ptal na pocity

T:

na pocity hmm

já už nemám moc konkrétních otázek

možná se ještě zeptat

jestli na něco jsem třeba mmm přitom jako...:

R:

smích

T:

noo coo?

R:

chytře

na co si zapomněl

no

T:

tak na co jsem zapomněl?

R:

jako sem u toho tématu

který si pojmenoval

že to má bejt o střetnutí kultur?

T:

hmm hmm

R:

tak jako cejtim

že sem tam přicházela s kulturou

supervize je samozřejmá důležitá

součást práce s lidma  
a nebyla to jejich kultura  
já nějak jako v tomhle  
do určitý míry věřím tomu jako  
že ta organizace a ty lidi na to musí přistoupit  
že ne že by se nedělaly kompromisy ale  
jako k jakýmu účelu a s čím umíte supervizi dělat  
je docela jasný jako  
že tam je kus toho  
že úplně uhejbat nemůžeš  
jo  
tak ten střet kultur byl pro mě tady v tom  
že já sem.. sice mapovala a ptala se  
.. ale stejně sem tam měla pod tím  
podvědomě jako supervize je něco  
přirozenýho samozřejmýho  
a to bylo scifi  
mmm. potom sem měla pocit jak  
tam byla ta potřeba toho experta  
tak že něco na co si mám pocit že  
už moc nenarážím  
že maj pocit jako že sem moc mladá  
nebo nezkušená nebo něco  
tak sem měla pocit že tohle tam víc vystupovalo  
protože. sem tam vlastně nepotkávala stejně starý lidi vůbec  
a v těch neziskovách potkávám a potkávám mladší a  
nepotkávám se tam tady s tím postojem jako  
chceme experta tolik

T:  
expert znamená?

R:  
ten kdo ví  
ten kdo přináší velkou pravdu  
dejme tomu jo

T:

a taky tak vypadá

R:

a taky tak vypadá

nejlíp je vousatej

nebo to je zas moje představa

že má bejt vousatej (smích)

vousatej jako

prošedivělej

a takovim tím hlubokym hlasem říká

hmm hmm hmm (smích)

T:

hmm hmm

to je dobrý tohle ahá

..

R:

že vlastně to docela jako

tak kultura s kterou sem se potkala

pro mě znova atakovala

nakolik tomu nástroji věřim

a pro koho je..

jo že se mně vracely jako pochybnosti

který sem měla

pocity jako že mám na ně jako už odpověď

T:

a čím bylo že ty pochybnosti zrovna teďka přišly?

..

zrovna teď tady v tom jako

R:

no protože jako

že když se na to podivaš zvenku

tak je jasný pro mě nějak obecně

že by supervizi ty lidi měli čerpat

T:

jasně

ne jenom ze zákona že jo

R:

ne jakoby z nějakýho

etickýho a profesního důvodu

ale zároveň prostě realita říká jako

neni to tam moc použitelný

a ty lidi mají potřeby a silný

ale není to..

adekvátní nástroj anebo

de ten nástroj až tak přizpůsobit? jo

na to nějak

právě nějak to sdílení v té komunitě

T:

a nebo de ta kultura

natolik přizpůsobit

aby tam tenhle nástroj mohl být adekvátní?

..

R:

no že mě to jako vracelo

jestli já sem dost přizpůsobivá

v té roli jo

že jako když opomenou ten nástroj

že jakoby mmm už nemám tu omnipotenci

že supervize je jako pro všechny

tak se to spíš vracelo ke mně

jestli já se umím dostatečně přizpůsobit jo?

..

no prostě jako sem si říkala

a ty lidi mně to vraceli jako otázku nějakýho smyslu

smyslu a pragmatičnosti

co je něco co mně opravdu pomáhá jako

stejně jako prostě upečená bábovka jo

co mně vopravdu jako reálně pomáhá

..

T:

konkrétně v týchle službě

v tadytom

R:

no no

T:

jo jo

R:

hmm to tam ještě nějakěj něco co

jakoby v jiných službách

nebo tak se zažívám

vod jednotlivců

ať už člena týmu nebo zadavatele

nějakej jakoby nerespekt

že ty lidi jakoby se nenechaj třeba

zastavit v těch svých monolozích

nebo nerespektujou nějaký pravidla

nebo který se vykontraktujou

jo že je to zažívám jako

pravidelně ale jako od jednotlivců

nějakých jo?

že sem měla pocit že tam to zažívám

mnohem častějč jako jo?

to to mocensko něco že jako

je tam důležitý mluvit bu' o hodně dlouho

nebo hodně nahlas jako

T:

jako že to po tobě bylo vyžadovaný

nebo že to tam někdo

R:

jako že sem měla pocit

že je to tam víc

jako když sem přijela do jiný služby

tak takovej člověk byl jeden člen týmu  
a takhle jich tam bylo třicet padesát procent  
těch lidí pro který bylo těžký respektovat  
třeba jenom to nemluvíme přes sebe  
jeden přes druhýho jo

T:

což je nějakej rys jejich kultury  
kterej se tam nosí

R:

hmm hmm!  
že vlastně mě to nutilo v tý roli  
jako tam dostávat jako mnohem víc  
toho policajta kontrolora hraničáře  
jo hlídajícího  
než člověka kterej se může soustředit na to  
jako jak vnímám to co říkaj  
nabídnu jim svůj pohled  
nabídnu jim náhled  
nebo položim nějakou otázku  
tak dalo mnohem víc práce jenom ten  
základní rámec hraničit a držet ty pravidla

T:

naučit je to jak vůbec (supervizi vnímat)

R:

no že to šlo úplně k těm základním věcem  
že třeba fakt nemluvíme přes sebe jo

..

T:

je otázka  
jestli to pak taky toho supervizora  
nenutí používat i tu jejich kulturu  
k tomu  
aby sem se k těm svejm  
k tomu základu dostal



že taky jako budu teda hlasítej  
a budu slyšet  
abych sem tam mohl zavést  
tady ty pravidla  
ale to už je..

R:

ale ještě jsem měla pocit  
že ty chvílky kde sem nabízela jako  
zpětnou vazbu nebo reflexi procesu  
kdy se tam třeba lidi dohadovali  
překřikovali  
já sem se na něco opakovaně zeptala  
a opakovaně stejně to odešlo jinam  
to téma  
tak když jsem jim to shrnula jako  
tak teď tady deset minut se snažíme dostat k tomudle  
a děje se todle  
a opakovaně se nám nedaří  
se k tomu dostat  
a pořád to sklouzává k tomudle  
nebo když sem nabídal jako tu reflexi  
tak jakoby vůbec nepadal na  
úřednou půdu jak kdyby  
jo jak kdyby to bylo zbytečný  
a nebo to nešlo slyšet  
jak kdyby pro ty  
teď už jsou to moje interpretace  
pro ty lidi nešlo jako  
se zastavit a zamyslet  
že bylo důležitý jako  
ty věci říkat a překřikovat se  
a jet a jet a všechno o vyslovit  
jak kdyby bylo hodně potřeovat abreagovat  
dostat to ven jo

ale to že prostě na to dostaneš ten druhý hlas  
ať už někoho jinýho z týmu  
nebo supervizora  
hele všimli ste si že se děje  
že se nám děje čtvrt hodiny tohle? jo?  
to jak kdyby hmm! a jeli dál  
jakoby  
což může bejt taky o autoritě  
o respektu nevim  
to může bejt plno věcí  
a jak kdyby to prostě  
nebylo slyšený

T:

hmm jo jo

R:

ještě jsem si teď uvědomila  
že sem zažila věci  
kdy sem musela si dávat pozor  
na nějakou nestrannost  
nebo koalice obecně v supervizi  
že ti nabídnou  
že tě někdo bude vozit autem jo

T:

oběd

R:

oběd nebo u cigára povídání  
a tady to bylo ale  
já sem vůbec neměla pocit  
že mě ty lidi tím chtěl zmanipulovat  
že mně přišlo že jakoby  
v tom sousedským  
tam najednou přišly tak čistý nabídky  
já sem fakt  
anebo je to moje jo

že prostě jak to tam jede  
to komunitní  
tak domácí vajíčka  
máme je fakt pro vás  
zbylo jedno plato  
všichni máme  
tak sme si říkali že přijedete  
že určitě byste jako jo

T:

ahá ahá

R:

jo a byla to prostě  
já sem fakt měla pocit  
že je to čistý  
a jinde mám mnohem víc jako  
parano\* nebo si říkám  
kam mě to vede

T:

co je za tím

R:

no co je za tím skrytýho  
a tady sem ten pocit neměla  
tady bylo hele prostě  
zbyly domácí vajíčka  
a nic víc a nic míň  
anebo sem přijela  
a najednou říkali  
my bysme potřebovali udělat  
v deset pauzu  
a přijela nějaká pani  
která prodávala podprsenky  
pod'te s náma vybírat podprsenky jo  
jo že přinášeli to jak žijou tam  
jaký vzájemné výhody a bártry

si nabízej  
a zavzávali mě do toho  
ale teď přemejšlim  
proč mám ten pocit že  
tam nebylo nic krytýho jo

..

no prostě normálně běžel  
ten jejich život!

T:

no jasně  
a oni ho žili v tý

R:

a kdokoliv by tam byl  
tak by mu to nebídli jo  
že vlastně v tomhle jako  
ta kultura toho  
vysvětlit nebo dostat tam to  
seš externista v určitým jako  
odstupu nemáme se spolu paktovat  
tam bylo jako  
to tam vůbec jako nedorazilo  
tahle informace  
jak kdyby

T:

jako kdyby nebyla významný

R:

ano  
nebo tak jo

T:

protože my v tom žijem  
hmm

to je hodně zajímavý

R:

já sem to teda

po tom co sem si uvědomila  
že je to o tý komunitě  
táak nevim  
jestli to bylo etický  
ale já sem do toho šla  
nekupovala sem si od nich věci  
ale když prostě řekli  
že maj několik měsíců objednanou pani  
tak sem říkala  
. .  
tak sem jako  
možná v jinym prostředí bych reflektovala  
tu důležitost těch věcí  
nakolik je důležitý  
je jednou za měsíc máme tři hodiny supervize  
a najednou se tam dostávají další věci jo  
a tady mě to nešlo to udělat

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických  
organizacích**



**Projekt diplomové práce**

Úskalí zavádění supervize v rámci evropských projektů do zařízení ústavního typu

**Jméno:** David Odstrčil

**Osobní číslo:** 98929054

**Imatrikulační ročník:** 2009

## Formulace tématu diplomové práce

Pro svou diplomovou práci jsem vybral průnik oblastí, které mě provázejí po značnou část mého působení v sociálních službách. První oblastí je fenomén pobytových zařízení ústavního typu- jejich struktura, historie, místo v komunitě, či lokalizace. S ústavami jsem se setkával jako dítě, kdy byly zcela uzavřené a vyvolávaly „tajemné představy“ o lidech, kteří v nich žijí. Později jsem v ústavech vykonával dobrovolnickou službu, aktivně se zajímal se o procesy transformace ústavní péče a v dětských domovech jsem vedl několik socio-terapeutických skupin. Nyní v několika pobytových zařízeních realizuji supervizní praxi v rámci navazujícího magisterského studia na Katedře řízení a supervize Univerzity Karlovy v Praze. Supervize, jakožto neoddělitelná součást mého profesního života, je i druhou zmiňovanou oblastí zájmu této diplomové práce. Jsem příjemcem jak individuální, tak skupinové, případové i týmové supervize v podobě, která je u nás nejběžněji aplikována (Havrdová, 2008) a zákonem č. 108/ 2006. Sb. o sociálních službách vyžadována, totiž podporou externího odborníka. Na všech úrovních se jedná o supervizi dobrovolnou, zavedenou, předem vykontraktovanou (vedoucím služby se supervizorem a pracovníky jakožto příjemci), podporu reflexe pracovního procesu v malých pražských neziskových organizacích.

Vycházím tak z prostředí, kde je supervize přijímána jako běžná a potřebná součást práce.

V roce 2012 jsem byl osloven koordinátorkou projektu Management dobrovolnictví v příspěvkových organizacích v rámci zvyšování kvality sociálních služeb, financovaného z Evropského sociálního fondu prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR, s nabídkou zavádět supervizi koordinátorům dobrovolníků do několika pobytových zařízení ústavního typu. Volba a počet zařízení, stejně jako obsah setkání, byly na mně, předem vyjednána byla jen forma.

Přicházel jsem tedy do prostředí, kde supervize dosud neprobíhala, vedení nemělo relevantní informace o projektových závazcích, koordinátor dobrovolníků byla pozice nově vytvořená, do prostředí organizace fungující na okrajích malých obcí, do prostředí které bylo výrazně odlišné tomu, z jakého jsem přicházel já.

Potkávání se s tímto prostředím z pozice supervizora mi přineslo řadu „horkých“ chvil, reflexe tohoto procesu pak podnítila mnoho nových otázek, se kterými jsem se dosud ve své supervizní praxi nesetkal.

A právě proces toho, kdy a za jakých podmínek se supervize do ústavů dostává a co se následně v supervizním setkání děje, je předmětem zájmu mé práce.

### **Uvedení do problematiky tématu:**

Ústavní péče zahrnuje širokou škálu zařízení dle typu cílové skupiny: kojenecké ústavy, dětské domovy, diagnostické ústavy, dětské domovy se školou, výchovné ústavy pro mládež, psychiatrické léčebny, domovy pro seniory, domovy pro osoby se zdravotním postižením a domovy se zvláštním režimem (Matoušek, 2007). V diplomové práci se budu věnovat ústavním zařízením pro děti a mládež, seniory a lidi s mentálním postižením (dětské domovy, domovy pro seniory, osoby se zdravotním postižením a se zvláštním režimem).

Historie vzniku a formování kultury ústavů spadá do poválečného Československa (Matoušek, 1999). Kultura jakékoliv organizace má vztah ke konkrétnímu nastavení norem, hodnot a způsobu chování, které vymezují styl, na němž se pracovníci shodují za účelem splnění daných úkolů (Eldridge a Crombie, 1974 in Armstron, 2007). Organizace ústavů té doby by se tak dala připodobnit k metafoře stroje (Havrdová, 2011). Jedná se o totálně uzavřený systém s jasnou hierarchií moci: každý pracovní úkon je předem nadefinován a zaznamenáván, každý pracovník ví, jaké má kompetence a komu se zodpovídá za plnění příkazů. Jsou přesně vymezena pravidla a sankce směrem ke klientům, denní režim je předem organizován bez zapojení klientů. Místní komunita je od té ústavní oddělena neproniknutelnou zdí. Klient je vnímán více jako věc, kterou je potřeba obsloužit a kterou socialistická společnost ve svých řadách nechce a nepotřebuje (Matoušek, 1999, Cháb, 2004).

Toto uspořádání převládalo do konce osmdesátých let minulého století, a až po změně politického a ekonomického zřízení se začíná hovořit i potřebě změny v oblasti ústavních služeb. V literatuře se objevují pojmy jako deinstitutionalizace či transformace ústavní péče (Sekera, 1997 in Matoušek, 2007, Matoušek, 1999, Cháb, 2004), jsou zaznamenány snahy o reformu systému sociální péče (Matoušek, 2007).

Nicméně až s příchodem zákona 108/ 2006 Sb. o sociálních službách se v ústavní péči ustanovuje řada změn (např. nová kategorizace služeb, standardy kvality sociálních služeb, partnerské postavení pracovníků vůči uživatelům, předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách, zakotvuje se supervize do



sociálních služeb ad.) (Matoušek, 2007, MPSV, 2008). Ve školských zařízeních je přijímání supervize doporučeno pouze metodickým pokynem (MŠMT, 2009).

Důležitým mezníkem transformačních snah je Úmluva OSN o právech osob se zdravotním postižením z roku 2008, v článku č. 19 uznává právo osob se zdravotním postižením žít v běžné společnosti a právo zvolit si kde a s kým budou žít (Makovcová, 2010). Na vládní úrovni jsou tyto snahy potvrzeny schválením Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti v roce 2007 (MPSV, 2007). MPSV pak na Koncepci v roce 2009 navazuje projektem Podpory transformace sociálních služeb, jehož prostřednictvím je Koncepce naplňována (MPSV, 2009).

Celostátní koncepci transformace ústavních služeb tak vnímám jako změnu přechodu od chápání organizace jako stroje k učící a rozvíjející se organizaci (Havrdová, 2011). Ústavy jsou proto motivovány k účasti na různých projektech zaměřených na vzdělávání pracovníků a zvyšování kvality sociálních služeb. Jednotlivé Krajské úřady a neziskové organizace tak ústavům nabízejí zapojení do projektů mimo jiné financovaných Evropským sociálním fondem (realizované projekty na <http://www.esfcr.cz/>).

Od uvedení zákona do prostředí sociálních služeb uplynulo sedm let, situace v ústavech však stále není zcela uspokojivá, problémy setrvávají a ústavy se změnám brání (Motejl, 2009, kancelář Veřejného ochránce práv, 2011, Chlápková, 2012, Johnová, 2013, MPSV, 2013, 2013). Ani přijímání pravidelné supervize není v ústavních zařízeních běžnou praxí (Tošner, 2013).

Proces zvyšování kvality poskytovatelů sociálních služeb, plnění standardů i transformačních snah by měl být reflektován za pomoci supervize (Tošner, 20013).

#### Supervizi tak chápu jako součást procesu transformace ústavních služeb.

Vstup supervizora do podobných zařízení tak často znamená zavádět supervizi. Situace se mnohdy týká i vzdělávacích projektů, kde je supervize jen dílčí náplní samotné realizace. Supervizor tak musí do mapování pole supervize zahrnout i historicko-lokální kontext organizace. Můžeme si představit, že supervizor při vstupu do organizace naráží na mnoho nepsaných a zažitých pravidel organizační kultury ústavu. Setkává se s pracovníky, jejichž vzdělání spadá do období minulého režimu (Matoušek, 1999), vstupuje v nejasné roli jak pro ředitele, tak i pro pracovníky. Může se setkávat s nevyřčenými nároky na rozvíjející se

organizaci, kde pod tlakem na permanentní vzdělávání organizace nezbývá čas na kvalitní reflexi pracovního procesu formou supervize (Havrdová, 2011).

Zaváděním supervize do ústavů se odborné publikace zabývají sporadicky. Většinou se jedná o diplomové práce, jejichž tématem je buď obecné zavádění supervize do sociálních služeb (Vaňková, 2009, Radvanová, 2010), případně supervize v konkrétním zařízení (Tušarová, 2011), nebo v jenom typu zařízení ústavní péče (Miklíková 2010, Nový, 2010, Aubrechtová, 2012). Tošner (2013) vydal kvalitní metodický manuál pro zavádění supervize. Objevují se i zdařilé publikace zkoumající vztah kultury organizace a kultury supervize (Havrdová, 2011, Havrdová a kol., 2011). Z dostupných internetových vyhledávačů (google, google scholar, vyhledávač UK) jsem ale nenašel odborné práce, které by se zabývaly tématem úskalí zavádění supervize do organizací ústavního typu skrze Evropské projekty, a z pohledu supervizora. A právě toto téma je předmětem zájmu mé diplomové práce.

### **Cíl DP**

Tato diplomová práce se zaměřuje na proces zavádění supervize do prostředí organizace ústavního typu. Konkrétněji pak na proces, kdy supervizor vstupuje do pracovního pole již „vybrán“ skrze evropské projekty. Cílem práce je tedy pojmenovat možná úskalí zavádění supervize v takto atypickém kontextu (s čím vším se supervizor při vstupu do organizace ústavního typů může setkat), a dále pak tyto vymezené oblasti vsadit do vzájemného vztahu. Předpokládané oblasti jsou např.: kontraktovací „víceúhelník“; dobrovolně-nedobrovolná supervize, či organizační zajištění projektu.

### **Výzkumné metody:**

#### **Vzorek (účelový):**

- 2 - 5 supervizorů zapojených do dvou evropských projektů zaměřených na zavádění supervize do zařízení ústavního typu (supervizor může supervidovat ve více org.).

#### **Metody sběru dat:**

- rozhovory se supervizory
- analýza závěrečných zpráv

#### **Metody analýzy dat:**

- použití přístupu kategoriální analýzy a zakotvené teorie.

## **Struktura diplomové práce**

### **Úvod**

### **TEORETICKÁ ČÁST**

#### **Organizační kultura**

- Pojetí a charakteristiky org. kultury
- Prvky a struktura org. kultury
- Význam org. kultury
- Typologie org. kultury
- Podmínky změny org. kultury
- Supervize a org. kultura

#### **Supervize (vymezení pojmů)**

- Definice pojmu supervize
- Vývoj supervize
- Teoretická východiska supervize
- Cíl, smysl, účel
- Zavádění supervize
- Proces kontraktování a mapování v supervizi
- Formy supervize
- Dynamika vztahů v rámci supervizního „trojúhelníku“
- Osobnost a kompetence supervizora
- Supervize v soc. službách
- Supervize ve školství
- Etické aspekty supervize

#### **Vymezení pojmů zařízení ústavního typu**

- Pobytové sociální služby
- Domovy pro osoby se zdravotním postižením
- Domovy pro seniory
- Dětské domovy
- Specifické aspekty pobytových zařízení

## **Evropské projekty**

## **EMPIRICKÁ ČÁST**

### **Předmět výzkumu**

- **Obecný přehled literatury k předmětu výzkumu**
- **Výzkumné otázky**

### **Popis metodologického rámce a metod**

- **Obecný metodologický rámec**
- **Výzkumný soubor**
- **Metody sběru dat**
- **Metody zpracování a analýzy dat**
- **Zajištění kvality designu výzkumu**
- **Etické aspekty designu výzkumu**
- **Charakteristika výzkumníka**

### **Analýza výsledku výzkumu**

### **Diskuze**

### **Doporučení pro praxi**

### **Závěr**

### **Seznam odborných zdrojů**

### **Seznam zkratk**

### **Seznam příloh**

### **Přílohy**

## Předběžná bibliografie

- ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007.
- AUBRECHTOVÁ, K., 2012. *Supervize v pomáhajících profesích*. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zdravotně sociální fakulta. České Budějovice.
- BURDEK, L. (ed.) *Úplné znění- Sociální zabezpečení č. 617*. Ostrava: Sagit, 2007, 256 s
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993
- DOHNALOVÁ, Z. (ed.) *Sociální práce- dobrovolnictví a sociální práce*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 4/ 2011, 124 s
- HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium, 1999
- HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, 2010.
- HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Kultura organizace a supervize*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, 2011.
- HAVRDOVÁ, Z., HÁJNÝ, M. et al.: *Praktická supervize- průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008, ISBN: 978-80-7262-532-1
- HAVRDOVÁ, Z., ŠMÍDOVÁ, O. a kol. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, 2011.
- HAWKINS, P.: *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2009.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008
- CHÁB, M.: *Svět bez ústavů*. QUIP- Společnost pro změnu, Praha 2004.
- CHLÁPKOVÁ, M., *Souhrnná zpráva o procesu transformace v Moravskoslezském kraji. O. s. INSTAND*. 2012.
- JOHNOVÁ, M., *Právo na život v komunitě a projekty transformace ústavní péče v ČR*. Praha: Quip – Společnost pro změnu. 2013.
- KEITH, K., SHALOCK, R., *Cross-Cultural Perspectives on Quality of Life*. Washington, DC, USA: American Association on Mental Retardation.

- MANSELL, J. KNAPP, M., ad. *Deinstitucionalizace a život v komunitě- výsledky a náklady: zpráva o evropské studii*. 2007
- MATOUŠEK, O.: *Problematika ústavní péče a jejích alternativ* (Ineditní text)
- MATOUŠEK, O.: *Ústavní péče*. Praha: SLON, 1999
- MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003.
- MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál, 2005
- MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby*. Praha: Portál, 2007.
- MIKLÍKOVÁ, R., 2010. *Význam supervize pro pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory*. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií. Zlín.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006
- MORGAN, D. *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Brno: Sage, 1997
- Motejl, O. Zpráva z návštěv domovů pro osoby se zdravotním postižením. Veřejný ochránce práv. 2009. Dostupné z [www.kvalitavpraxi.cz/res/data/013/001589.pdf](http://www.kvalitavpraxi.cz/res/data/013/001589.pdf).
- NOVÝ, E., 2010. *Zavádění supervize v zařízeních náhradní výchovy*. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta humanitních studií. Praha.
- PORTNER, M. *Na osobu zaměřený přístup v práci s lidmi s mentálním postižením a s klienty vyžadujícími trvalou péči*. Praha: Portál, 2009
- RADVANOVÁ, D., 2010. *Postoje k zavádění supervize v organizacích*. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Fakulta sociálních studií. Brno.
- REID, D., PARSONS, M., *The Positive Behavior Support Training Curriculum*. Washington, DC, USA: American Association on Intellectual and Developmental Disabilities, 2007
- STANCLIFFE, K., LAKIN, CH., *Costs And Outcomes Of Community Services For People With Mental Disability*. Baltimore, USA: Paul H. Brookes Publishing, 2005
- TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál, 2002.

TOŠNER, J., *Metodika supervize v sociálních službách v podmínkách projektu Podpora transformace sociálních služeb v letech 2011 – 2013*. MPSV, 2013.

TUŠAROVÁ, K., 2011. *Supervize v dětském domově*. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Pedagogická fakulta. Olomouc.

VAŇKOVÁ, A., 2009. *Supervize v pomáhajících profesích*. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Praha.

### **Manuály, koncepce apod.**

*Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti*. MPSV, 2007. Dost. z [www.mpsv.cz/files/clanky/3858/Koncepce\\_podpory.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/3858/Koncepce_podpory.pdf).

*Manuál transformace ústavů*, MPSV. 2013. Dostupné z [www.trass.cz](http://www.trass.cz).

*Metodický pokyn k poskytování supervize*. MŠMT 2009. Dostupné z <http://www.msmt.cz/vzdelavani/socialni-programy/metodicky-pokyn-k-poskytovani-supervize-1>.

*Poznatky ochránce z návštěv zařízení pro děti*. Kancelář veřejného ochránce práv. 2011. Dostupné z <http://www.vzd.cz/poznatky-verejneho-ochrance-prav-z-navstev-zarizeni-pro-deti>.

*Úmluva o právech osob se zdravotním postižením, Sbíрка mezinárodních smluv č. 10/2010*. MPSV, 2010. Dostupné z [www.mpsv.cz/files/clanky/10775/umluva\\_info\\_160511.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/10775/umluva_info_160511.pdf).

*Zákon 108/ 2006 Sb. o sociálních službách*. MPSV, 2008. Dostupné z [http://www.mpsv.cz/files/clanky/13640/z\\_108\\_2006.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/13640/z_108_2006.pdf)

*Zpráva plnění úkolů procesu „Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti“ za rok 2013*. MPSV. 2013. Dostupné z [http://www.mpsv.cz/files/clanky/17691/zprava\\_transformace\\_2013.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/17691/zprava_transformace_2013.pdf).